

СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

І.О. Геращенко, к.е.н., доц.

М.С. Пантелєєв, к.т.н., доц.

Сучасне бізнес-середовище і конкуренція розвивається настільки стрімко, що сьогодні недостатньо традиційних методів продажу, щоб реалізовувати свій товар. Недостатньо просто виробляти певну продукцію чи надавати послуги – треба вміти знаходити місце на ринку для свого товару, перемагати конкурентів і якнайкраще задовольняти потреби досить прискіпливого споживача. Саме відділ маркетингу на підприємстві дає можливість розібратись, як у сучасних умовах підприємству досягти успіху у просуванні власного товару або послуги. Але що ж робити, якщо неможливо вчасно відреагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а маркетингова діяльність не є ефективною?

На сьогодні у науці не існує чітких маркетингових інструкцій, за якими слід діяти, щоб досягти бажаних результатів у разі невдалих дій маркетологів, неправильно обраної маркетингової стратегії чи політики. Але постійний контроль та моніторинг маркетингової діяльності фірми, вчасна реакція та коректування маркетингової стратегії фірми дозволить досягти більшої ефективності маркетингової діяльності підприємства. Саме тому процес контролінгу на підприємстві є необхідною умовою досягнення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. Розглянемо поняття контролінгу на підприємстві.

Контролінг - (англ. controlling) можна розглядати як інструмент планування та обліку аналізу стану справ для прийняття рішень на базі комп'ютеризованої системи збору та обробки інформації на підприємстві, фірмі; назва підрозділу фірми, яке запроваджено на промислових підприємствах Німеччини, Америки.

Контролінг також це комплексна система управління організацією, спрямована на координацію взаємодії систем менеджменту і контролю їх ефективності. Контролінг може забезпечувати інформаційно аналітичну підтримку процесів прийняття управлінських рішень [1].

Контролінг – (англ. Controlling) відділ, підрозділ компанії, фірми, що займається контролем та обліком в ряді держав. Спосіб, метод планування та обліку стану справ компанії, фірми з допомогою комп'ютерної системи обробки інформації.

Контролінг - (англ. Controlling) систематичний контроль, відстеження ходу виконання поставлених завдань з одночасною корекцією роботи. Здійснюється на основі дотримання встановлених стандартів і нормативів, постійного регулювання і моніторингу [3].

Контролінг - сукупність методів стратегічного і оперативного

менеджменту, обліку, планування, аналізу та контролю на якісно новому етапі розвитку ринку.

Контролінг – (англ. controlling управління, контролювання) одна з найважливіших функцій менеджменту, яка полягає в здійсненні систематичної перевірки виконання поставлених завдань і вживання заходів для запобігання відхилень від запланованих показників діяльності підприємства з метою покращення та досягнення ефективності.

Контролінг – (controlling) - внутріфінансова система інтегрованого інформаційного забезпечення планування і контролю.

Контролінг - процес інтеграції методів обліку, аналізу, нормування, планування і контролю в єдину систему отримання, обробки та узагальнення інформації і прийняття на її основі управлінських рішень. Система, яка управляє економікою підприємства.

Контролінг - система постійної оцінки всіх сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників з точки зору своєчасного і якісного виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і прийняття невідкладних управлінських рішень [4].

У останній концепції контролінгу (2000–2010 рр.), прихильниками якої є Р. Піч & Э. Шерм [5], Х. Штайнман, А. Беккер, А. Дайле [2] та ін., контролінг розглядається як мета-функція, що забезпечує управління, координацію, узгодження і контроль процесу прийняття управлінських рішень. Найдивнішим, на наш погляд, є радикальна розбіжність в поглядах щодо зв'язку між контролінгом і контролем. Х.–У. Кюппер [9] стверджує, що цей зв'язок очевидний: Аналогічної точки зору дотримується П. Хорват [6], відзначаючи дві крайнощі в поглядах: або повне ототожнення контролю і контролінгу, або повне заперечення зв'язку між ними. Ю. Вебер пояснює це тим, що контроль як управлінська функція викликає в основному негативні емоції, через що контролери уникають вживання назви „контроль” відносно своєї діяльності. Проте проблема полягає не в тому, чи є контроль функцією контролінгу – заперечувати зв'язок між цими поняттями безглуздо. Важливо чітко встановити об'єкти контролю і його мету. В даному випадку саме це стає причиною спроб закам'юфлювати одвічно властиву контролінгу функцію. Якщо виходити з того, що об'єктами контролю є працівники, їхня діяльність, то негативна реакція останніх неминуха. Проте таку функцію контролю виконують не контролери, а адміністратори. Контролінг не має бути орієнтований на контроль виконавців; його основне завдання – не „викрити”, а зрозуміти причини неефективності, відстежити чинники, що впливають на результат і спричиняють відхилення від запланованих значень показників діяльності. Безумовно, що непрофесіоналізм або недбале ставлення до роботи можуть стати причиною подібних явищ, проте частіше ці причини мають зовсім не індивідуальний, а, швидше, системний характер. У найширшому трактуванні контролінг ототожнюють з управлінням, випустивши з уваги той факт, що штабні функції не припускають прийняття рішень, що і є головною відмінністю контролера від менеджера. Отже, очевидний зв'язок контролінгу з

управлінням залишається, проте, недостатньо чітко визначеним: звідси витікає нечіткість у формулюванні його цілей і завдань, у визначенні його функцій в розподіленій системі прийняття рішень. Оскільки контроллери однозначно ставляться до аналітиків (тобто штабного персоналу), це дозволяє визначити сферу їхньої діяльності, а так само цілі і завдання контролінгу (рис. 1, 2)

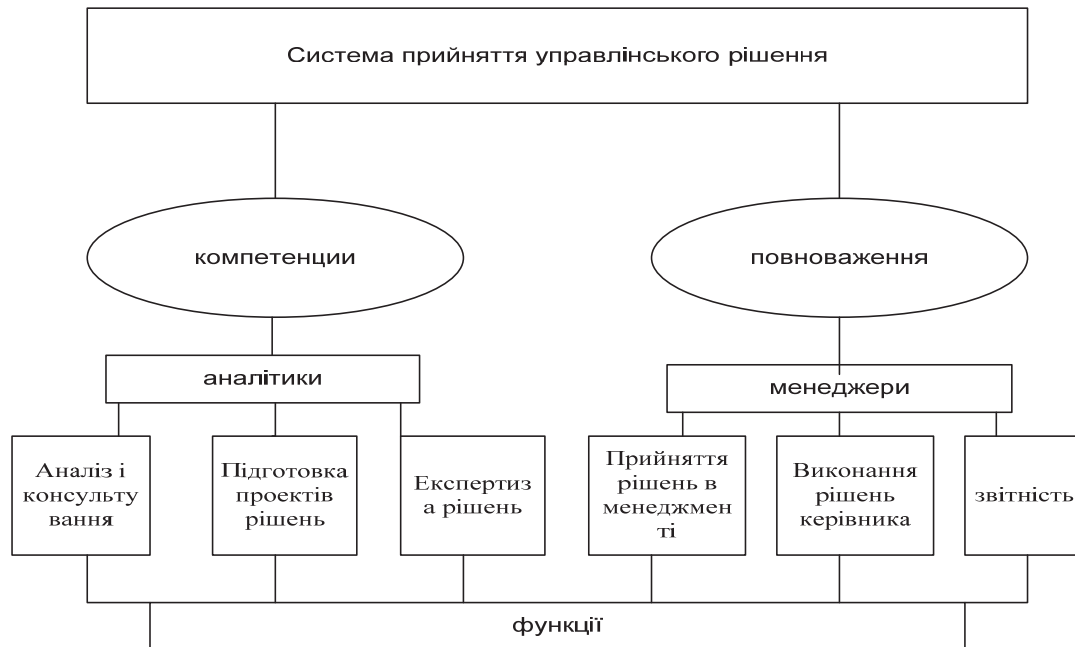


Рис.1 Функції при прийнятті управлінського рішення маркетингової діяльності



Рис. 2 Цілі і завдання контролінгу маркетингової діяльності

Єдиний можливий „перетин” сфер діяльності цих служб – це збір інформації. Дійсно, частина інформації із зовнішніх і внутрішніх джерел збирається автоматично (типові звіти, зведення, нормативно-правові акти, накази, розпорядження і т.д.), частина надходить по неформальних каналах, а

частина взагалі є результатом цілеспрямованого пошуку, отримується за кошти і т.п. Очевидно, що і тут функції двох служб можна чітко розділити: перший вид інформації потрапляє в інформаційний відділ автоматично, а решта інформації – через службу контролінгу.

Останні концепції контролінгу маркетингової діяльності приписують йому координуючу функцію, маючи на увазі при цьому координацію усередині системи управління. Кажучи про координацію, ми завжди маємо на увазі процеси, оскільки саме процеси мають характеристики тривалості у часі, узгодження яких і є координацією. Ця функція контролінгу виражається в стандартизації як одному із способів координації діяльності. У цьому значенні контролінг здійснює координацію не тільки усередині системи управління; шляхом стандартизації процесів і результатів він здійснює координацію виконуючої системи, тобто об'єкта управління. Координація ж усередині системи управління має на увазі діагностику розподіленої системи прийняття рішень і управління часом. Таким чином, контролінг як аналітична підсистема розподіленої системи прийняття рішень має забезпечувати не тільки аналіз чинників зовнішнього оточення і внутрішнього середовища маркетингової діяльності. Стійкість і ефективність функціонування розподіленої системи прийняття рішень може бути забезпечена тільки за умови перманентної самодіагностики і самовдосконалення. Це також є умовою гнучкості і адаптивності управління, оскільки зміна параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища вимагає певних трансформацій ланцюжка команд, інакше відбуватиметься порушення відповідності між структурою системи управління і цільовою структурою керованого об'єкта. Самодіагностика системи не означає ідентичність суб'єктів і об'єктів діагностики. Якщо об'єктом діагностики є лінійна структура, то суб'єкт діагностики має бути зовнішнім щодо цієї структури, але внутрішнім щодо розподіленої системи прийняття рішень. Таким чином, діагностична функція контролінгу розповсюджується як на об'єкт управління (його структуру і процеси його функціонування), так і на розподілену систему прийняття рішень. Прогностична функція контролінгу реалізується шляхом аналізу зовнішнього середовища організації і побудові моделей можливого розвитку подій (рис. 3). Якщо діагностика необхідна для виявлення внутрішніх „неполадок” у виконуючій і управляючій системі маркетингу, то прогнозування більшою мірою пов'язане з чинниками зовнішнього оточення, точніше – з їхньою динамікою, тенденціями і т.д. Прогностична функція дозволяє сформулювати вимоги до внутрішніх параметрів організації, необхідних для забезпечення досягнення її цілей при прогнозованому розвитку подій в зовнішньому середовищі. Таким чином, діагностична і прогностична функції „передують” проектній функції контролінгу, забезпечуючи інформацію для розробки варіантів (проектів) управлінських рішень. З погляду зовнішнього спостерігача щодо системи контролінгу його експертна функція може розглядатися як складова частина проектної, проте усередині системи контролінгу це має бути окрема незалежна функція, тобто суб'єкти експертизи і суб'єкти проектування рішень мають бути

різними. Координуюча функція контролінгу, що має на увазі розробку стандартів, інструкцій, правил, регламентів для виконуючої системи, а так само управління часом в розподіленій системі прийняття рішень, реалізується перманентно на основі прийнятих рішень. Сам процес прийняття рішень виходить за рамки функціональної сфери системи контролінгу (реалізується за її межами). Проте саме прийняті рішення є початковою інформацією для підсистеми координації в системі контролінгу маркетингової діяльності. Координуюча функція контролінгу означає не лінійну координацію (за допомогою розпоряджень, наказів і т.д.), а координацію за допомогою стандартизації.

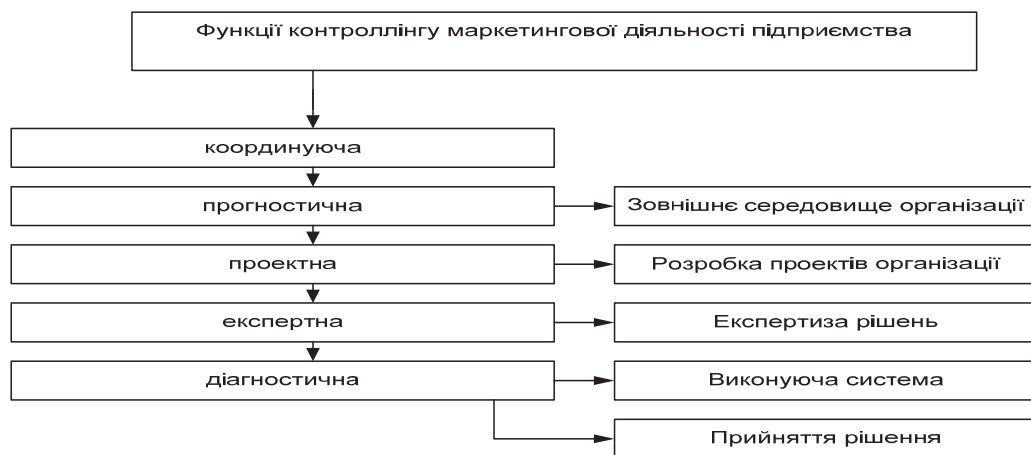


Рис.3. Функції контролінгу маркетингової діяльності підприємства

Система контролінгу неможлива без використання інформаційних ресурсів, які є основою для прийняття управлінського рішення маркетингової діяльності підприємства (рис.4).

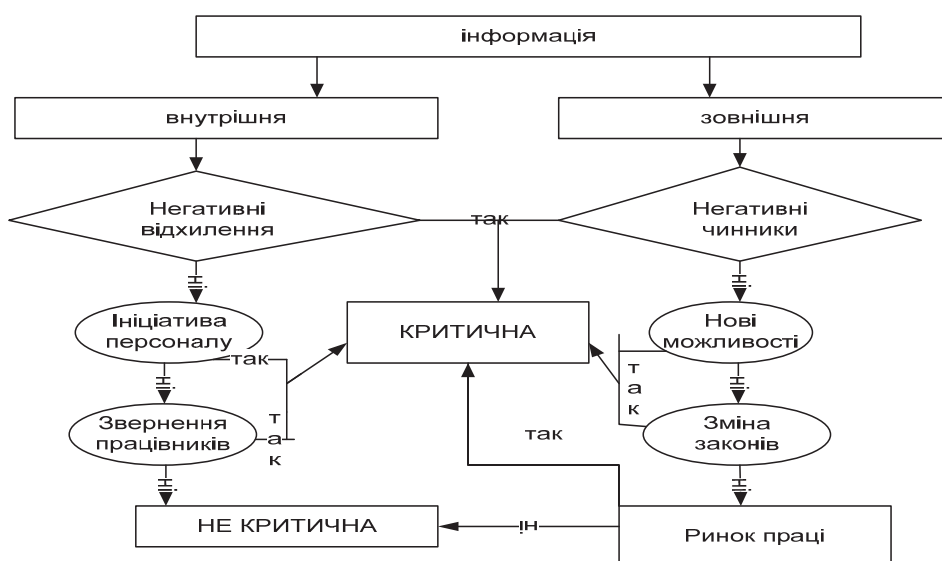


Рис.4. Алгоритм використання інформації у контролінгу маркетингової діяльності підприємства

Первинна класифікація інформації – це її розподіл на категорії з погляду джерела і необхідності прийняття рішення: внутрішня і зовнішня, критична і некритична інформація (рис.4). Внутрішня критична інформація – це повідомлення про відхилення від запланованих значень показників функціонування (операційний аспект), або про ініціативу працівників (інноваційний аспект), або звернення співробітників (соціальний аспект) і т.д. Зовнішня критична інформація – це повідомлення про виникнення зовнішніх чинників, дія яких може відобразитися на ефективності функціонування об'єкта управління (операційний аспект); або інформація про появу нових ринкових можливостей, або про непередбачувані коливання кон'юнктури на ринку продукції підприємства (ринковий аспект); або про зміну законодавства, нові постанови уряду або місцевої виконавчої влади, що стосується сфери діяльності організації (нормативний аспект); або інформація про непередбачувані коливання кон'юнктури ринку праці, наслідком яких може стати дефіцит потрібних фахівців і різке підвищення заробітної платні, тощо. Перший етап класифікації необхідний для визначення сфери повноважень; якщо розподілена система прийняття рішень побудована коректно, то на підставі ідентифікації сфери повноважень автоматично відбувається визначення особи, що має приймати рішення з визначеної проблеми. Посадові інструкції є внутрішнім нормативним документом, що описує сферу повноважень для кожної посадової позиції окремо. При уважному вивченні цих документів в реально діючих організаціях досить часто можна знайти дублювання повноважень або, навпаки, відсутність вказівок на посадову особу, що володіє повноваженнями прийняття рішень з певного кола питань. Ці помилки пов'язані з тим, що делегування повноважень відбувається формально, при цьому повністю ігнорується структура управлінської інформації, що циркулює в організації. Проте природа управлінської діяльності обумовлює первинність структури інформації при делегуванні повноважень і відповідальності. Якщо уявити собі „карту” критичної інформації, що циркулює в організації, і окрасити різними кольорами її ділянки залежно від того, кому належать повноваження прийняття рішень, то, з одного боку, виявиться багато «білих плям», а з іншого – багато ділянок виявляться забарвленими декількома кольорами. Наскільки чітко окреслена сфера повноважень і відповідальності в посадових інструкціях і наскільки чітко розмежовуються ці сфери залишається недостатньо очевидним до тих пір, поки подібна „інформаційна карта” не буде складена.

Можна виділити кілька визначень економічної ефективності маркетингової діяльності.

1. Це відносний різноманітний (по всіх етапах процесу маркетингу) результат, що відповідає кінцевим і проміжним цілям здійснення маркетингової діяльності.

2. Це відношення ефекту (результату) від проведення маркетингової діяльності до усіх витрат, що супроводжують цей процес.

3. Це віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, що може оцінюватися у вигляді відносин ефекту, результату, вираженого в натуральній

(речовинній чи нематеріальній) чи вартісній (ціновій) формах до витрат усіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних, трудових та ін.) для організації і здійснення маркетингової діяльності [1].

Маркетингову діяльність підприємства можна корегувати за наслідками контролю. Наприклад, якщо об'єм продажів нижче очікуваного, необхідно визначити, чим це обумовлено і що слід зробити для виправлення ситуації. Якщо об'єм продажів вище очікуваного, то слід визначити, чим це обумовлено. Можливо, необхідно підняти ціну на продукт. Це неминуче приведе до деякого зниження об'єму продажів, але, можливо, забезпечить вищий прибуток.

Часто необхідно більш детально вивчати подробиці, особливо якщо виявлені відхилення від планових завдань. У цьому випадку знаходять причини цих відхилень і розробляють заходи їх усунення. Види контролінгу представлені у табл.1.

Зазвичай контролінг ефективності маркетингу здійснюється по окремих елементах комплексу маркетингу.

Таблиця 1 - Види контролінгу маркетингової діяльності

№ п/п	Вид контролінгу	Головна відповідальність	Мета контролю	Зміст
1	Контролінг річних планів	Керівництво вищого і середнього рівнів	Перевірити, чи були досягнуті результати	Аналіз об'єму продажів. Аналіз ринкової частки. Аналіз відношення об'єму продажів до витрат. Фінансовий аналіз. Аналіз потреб споживачів та інших учасників ринку.
2	Контролінг прибутковості	Контролер маркетингової діяльності	Провести оцінку витрачених фінансових коштів	Визначення прибутковості по продуктах, територіях, споживачах, каналах розподілу та тощо.
3	Контролінг ефективності	Керівники служб. Контролер маркетингової діяльності	Оцінити і підвищити ефективність маркетингової діяльності	Аналіз ефективності роботи з усіх напрямків мікс-маркетингу
4	Контролінг стратегічної діяльності	Вище керівництво, аудитори маркетингу	Оцінити маркетинговий потенціал підприємства	Аналіз ефективності маркетингової діяльності, аудиторський контроль маркетингової діяльності

Виходячи зі сказаного вище, можна сформулювати наступні визначення економічної ефективності маркетингових заходів:

1. Відношення результату (ефекту) від проведення маркетингових заходів до всієї сукупності витрат, необхідних для їхнього здійснення.

2. Показник ефективності комплексу маркетингу (маркетинг-міксу), який може вимірюватися в натуральних (речовинних і нематеріальних) і вартісних формах.

Ефективність системи контролінгу маркетингу в цілому можна охарактеризувати за допомогою показників організації і функціонування, а також результативних показників. Перша і друга групи показників відображають організованість, налагодженість системи, третя група — результати функціонування всієї системи маркетингу (ефективність рішень, що ухвалюються).

Визначення ефективності функціонування системи складається з оцінок наступних аспектів маркетингової діяльності:

- вирішення маркетингових проблем на ринку і в данному підприємстві;
- реалізація технології маркетингу;
- виконання функцій маркетингу;
- функціонування організаційного механізму системи.

Проте, ми все ж таки спробували скласти певну формулу або схему дій контролінгу маркетингової діяльності підприємства, яка б була універсальною для різних типів підприємств, незалежно від їх форм власності та різних факторів впливу на їх діяльність: 1) контролінг на етапі фокусування на максимальному задоволенні потреб споживачів як перша і головна мета господарської діяльності підприємства; 2) перегляд, уточнення або визначення нового цільового споживача; 3) глибше дослідження споживчого тренду; 4) визначення конкретних маркетингових бізнес-процесів, у яких допущена помилка, виправлення даної помилки та удосконалення цих бізнес-процесів, за наявності необхідної кількості фінансових ресурсів впровадження маркетингових інновацій; 5) оптимізація комунікаційного процесу із споживачем; 6) контролінг процесу створення ефективнішої рекламної кампанії (зміна засобів поширення реклами; зміст рекламних оголошень); 7) якщо виконані дії не призвели до очікуваного результату, то необхідно розробити нову маркетингову стратегію.

На нашу думку, саме така система контролінгу маркетингової діяльності дозволить вдосконалити маркетингову діяльність підприємства та зробити її більш ефективною.

Всі перераховані аспекти на практиці знаходять своє втілення в маркетингових рішеннях. Саме якість і ефективність маркетингових рішень визначають те, як виконуються функції маркетингу або, іншими словами, ефективність функціонування системи в цілому. Система організованого контролінгу на підприємстві повинна бути невід'ємною частиною маркетингової діяльності підприємства, яка систематично проводиться і виконує всі основні функції, які характеризують систему контролінгу маркетингу на підприємстві.

Список літератури: 1. Голубков Е.П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии // «БИЗНЕС». – 2011. – №2 – С. 14-15 2. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 336 с. 3. Кретов И.И. Организация маркетинга на предприятии: Практич.

пособие. – М.: Юристъ, 2001. — 96 с. 4. *Лебедев П.В.* Проблемы контроллинга на современном этапе развития экономики / П.В. Лебедев // Бухгалтерский учет и анализ. — 2001. — № 6. — С. 37–38. 4. *Лихтарев Л.Ю.* Систематизация определений термина «контроллинг» / Л.Ю. Лихтарев // Экономические исследования. — 2011. — № 2. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/systematization.shtml?printversion>. 5. *Пич Г., Шерм Э.* Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. — Режим доступа: <http://quality.eur.ru/materialy2/usk.htm/>. 6. *Хорват П.* Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / Питер Хорват // Проблемы теории и практики управления. — Режим доступа: <http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=1&sid=27&id=221>. 7. *Циганкова Т.М.* Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу// Маркетинг в Україні. – 2010. – №4 – С. 31-36 8. *Albaum G., Strandskov J., Duerr E.* International marketing and export management [Text] – Prentice Hall, 2002. – 673 с. 9. *Kupper H.-U.*, «Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente», Stuttgart: Schlaffer-Poeschel, 1997, 512 10. Режим доступа [[Http://www.lexikon.ru/dict/buh/index.html](http://www.lexikon.ru/dict/buh/index.html)]